

несу, що спрямована на усунення усіх видів втрат в діяльності підприємства за умов створення виробничої системи, що працює на замовлення при збереженні переваг масового виробництва. У вузькому розумінні, дана концепція орієнтована на ефективну організацію усіх процесів підприємства, і, головним чином, виробничих, з метою мінімізації усіх видів витрат. У широкому розумінні, ощадливе виробництво передбачає зміну стилю мислення керівників і в цілому культури ведення бізнесу і організації виробничих процесів.

Кожна із концепцій передбачає застосування певного переліку сучасних методів та інструментів, що покликані забезпечити сталий розвиток. Як видно із розглянутих характеристик кожної концепції, наведені трактовки не суперечать одна одній, а розрізняються лише масштабами розгляду і акцентами на окремих аспектах розвитку підприємства. Більш того, виділені концептуальні платформи виступають взаємопідтримуваними. Посилте насто

and similar papers at core.ac.uk

provided by Institutional Repository of Vadym Hetman Kyiv

пов'язано із використанням підходів теорії обмежень і принципів ощадливого виробництва. Прикладом практичного комплексного застосування наведених вище концептуальних платформ може стати компанія Тойота, яка демонструє особливості організації та розвитку японської промислової системи в цілому.

На завершення слід підкреслити, розуміння сутності даних платформ дасть можливість менеджменту підприємства отримати ефект синергії від використання нових управлінських ідей за умов зміни стилю менеджменту, мислення і культури організації відповідно до характеристик і змін сучасного етапу суспільно-економічного розвитку.

Верба В. А.

канд. екон. наук, доцент
Київський національний економічний
університет ім. Вадима Гетьмана

РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ В УКРАЇНІ: ПРАКТИЧНІ І ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

У світової практики ведення бізнесу управлінське консультування зайняло міцну позицію як інтелектуальний ресурс та сьогодні сприймається як об'єктивна необхідність для забезпечення довгострокового стратегічного розвитку сучасної компанії. Як

професійна діяльність управлінське консультування полягає у наданні незалежних і об'єктивних порад для вирішення управлінських та ділових проблем підприємств, оптимізації їх бізнесу, підвищенні ефективності функціонування організацій.

Нові умови розвитку вітчизняної економіки, процеси роздержавлення і приватизації власності створили об'єктивні умови для розвитку управлінського консультування в Україні. Вітчизняний управлінський консалтинг за півтора десятиліття свого розвитку пройшов шлях від фрагментарного учасника ділового середовища до системного інституту ринкової економіки. Консалтинг поступово, але впевнено, стає особливою індустрією, бізнесом, що приносить солідні прибутки.

Розвиток консалтингового бізнесу віддзеркалює рівень управлінської культури та системи менеджменту на вітчизняних підприємствах. На відміну від світових лідерів бізнесу, які співпрацюють з консультантами як зі стратегічними партнерами, вітчизняні підприємства залучають консалтингові компанії переважно для вирішення певного спектру бізнесових проблем. Залучення консультантів обумовлене не тільки їх новими знаннями (які може привнести консультант в клієнтську організацію), аналітичними уміньми та методологічними підходами до вирішення складних управлінських проблем, а й тим, що сторонні консультанти покликані допомагати менеджерам орієнтуватися в складних умовах прискорення технологічних змін, швидкого зростання ділової активності, що впливає на майбутнє організації.

Нова хвиля розвитку ринку консалтингових послуг в Україні пов'язана з інтервенцією інформаційних технологій, розробкою принципів і технологій реалізації стратегій підприємств. Вже можна констатувати, що період усвідомлення можливості і доцільності співпраці з консалтинговими компаніями змінюється етапом свідомого вибору консалтингової компанії як ділового партнера. Реципієнти консультаційних послуг (власники, топ-менеджери підприємств) починають орієнтуватися у консалтингових продуктах, розумітися на необхідності пошуку нових бізнес-можливостей і шляхів їх реалізації для посилення своїх конкурентних позицій. Все частіше консультанти сприймаються як своєрідні каталізатори інноваційних процесів, «лакмусовий папірець» нових ідей керівництва, провідники новацій, що забезпечують фінансове зростання компанії. Поступово український консалтинг перетворюється з кризового на системний.

Сьогодні спектр питань, якими займається управлінське консультування в Україні, є доволі широким. Консалтингові фірми спрямовують свої зусилля на створення інтелектуальних продуктів, що розробляються на стиках функціональних аспектів менеджменту, міжгалузевої взаємодії підприємств та розвитку кластерної економіки.

За рейтингом консалтингових послуг, складеним відомою консалтинговою компанією Bain&Company, найпопулярнішими та за-требуваними клієнтськими організаціями у світі є продукти «стратегічного формату» (стратегічне планування, розробка місії та візії, бенчмаркінг, управління компетенціями, а також сегментація споживачів та управління відносинами з клієнтами CRM, впровадження на підприємствах елементів процесного управління).

Чисельні конференції та «круглі столи» з проблем розвитку українського бізнесу свідчать про високу зацікавленість вітчизняних компаній сучасними управлінськими технологіями, які вже довели свою ефективність у світовій бізнес-практиці. Найбільший інтерес для українських підприємців представляють технології вирішення проблеми підвищення ефективності управління підприємством (у т. ч. через впровадження бюджетування, розробку стратегії, введення системи управління відносинами з клієнтами та їх лояльністю).

Набуття досвіду управлінського консалтингу в Україні змушує консультантів приділяти більш пильну увагу методологічним засадам цієї сфери діяльності. Консалтингова послуга як продукт управлінського консультування має свою специфіку, що виявляється в удаваній невідчутності та відсутності завершеної матеріальної форми до її продажу. Аналогічні консалтингових продукти, надані клієнтській організації двома різними фірмами, можуть відрізнятися не тільки за формою, але й мати різний зміст і методологію розробки. Отже клієнт може оцінити якість наданої йому послуги тільки після завершення процесу консультування. Проте опосередковано передбачити рівень якості наданої консультативної послуги можливо на підставі класифікації подібних продуктів.

Типологію консалтингових продуктів прийнято розробляти за двома основними ознаками: функціональним напрямом управління та рівнем втручання і відповідальності консалтингової компанії. Але найбільш важливим для розуміння сучасних принципів організації консалтингової діяльності та її ефективності вважаємо таку ознаку консалтингового продукту, як рівень його інноваційності.

Пропонуємо виділяти три види консалтингових продуктів за критерієм інноваційності. Перший — унікальні продукти, які розробляються для клієнтів на принципах індивідуального підходу до розв’язання проблеми. Консалтингові компанії, які позиціонують себе як виробники продуктів такого типу, пропонують клієнтам методологічно нові підходи до розвитку їх бізнесу. Такий формат продуктів потребує залучення до процесу консультування найкращих фахівців, проведення унікальних індивідуальних маркетингових акцій. Вартість таких продуктів надзвичайно висока, оскільки в результаті формується принципово нові інноваційні ідеї та методи їх реалізації, що створює унікальну цінність для клієнтської організації.

Другий тип продукту — високоіндуалізовані консалтингові продукти. Основний принцип роботи консалтингових компаній, які надають такі послуги, полягає в адаптації вже розробленого консалтингового продукту до умов і особливостей конкретного бізнесу. Високопрофесійні консультанти у співпраці з менеджерами клієнтської організації пристосовують нові технології та управлінські рішення для конкретного підприємства. Досвід роботи консультантів в схожих проектах дозволяє удосконалювати технологічні прийоми їх реалізації та створювати своєрідні «моделі» консалтингових рішень, застосування яких дозволяє несуттєво, але зменшувати вартість послуг.

Нарешті третій тип — стандартні консалтингові продукти. Внаслідок значного обсягу впровадження останні набувають характеру відпрацьованих процедур, типових інструментів, які апробовані на вітчизняних підприємствах. Оскільки методологія надання таких продуктів відпрацьована, технологія роботи чітко визначена, до участі в консалтингових проектах залучаються фахівці різного рівню кваліфікації. Це суттєво знижує вартість консалтингового продукту, значно підвищує рівень його доступності для клієнтів. Однак такі продукти не створюють «проривних інструментів», інноваційних ідей, які б забезпечували випередження конкурентів.

Аналізуючи ринок консалтингових продуктів, що пропонуються українським підприємствам, можна констатувати домінування продуктів другого і третього типів. Це пояснюється, передусім, відсутністю у більшості консалтингових компаній власної методології розробки технології досягнення підприємствами стратегічного успіху, відсутністю необхідних інвестицій у створення подібного роду продуктів, нерозвиненістю наукових шкіл у вітчизняному консалтинговому бізнесі. Більшість українських клієнтів віддають перевагу відомим консалтинговим продуктам (третього типу). Вони

не звикли ризикувати, інвестуючи в інноваційні ідеї, тому, у порівнянні з лідерами бізнесу, розвиваються повільно, отримуючи від співпраці з консультантами, як правило, продукти, що забезпечують збереження або підсилення вже набутих конкурентних переваг і досягнутих ринкових позицій.

Серед перспективних тенденцій розвитку консалтингового ринку — посилення методологічної складової консалтингових продуктів, підвищення рівню їх індивідуалізації, що дозволить консалтинговим продуктам стати рушійною силою і каталізатором трансформаційних та інноваційних за характером процесів у компаніях. Це призведе до посилення вимог з боку клієнтів до консалтингових компаній, їх продуктів та методів партнерської співпраці.

Верба В. А.,
канд. екон. наук, доцент,

Гребешков О. М.,
студент V курсу
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана

СУЧАСНІ МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Досвідом функціонування успішних компаній доведено, що ефективні маркетингові стратегії повинні базуватись на міцній бізнес-стратегії. Однак в стандартному «маркетинг-мікс» досі не враховано один з ключових компонентів будь-якої бізнес-стратегії, а саме — фінансової ефективності інвестицій в маркетинг. З метою вдосконалювання маркетингової діяльності, підвищення конкурентоспроможності та ринкової вартості підприємства, необхідно регулярно здійснювати оцінку ефективності маркетингу.

Ефективність в економіці можна визначити як, результативність виробництва, співвідношення між результатами господарської діяльності й витратами праці [1] Застосовуючи дане визначення до маркетингу, можна дати наступне визначення: ефективності маркетингової діяльності — це співвідношення між результатами, отриманими від маркетингової діяльності (компа-